



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: RECURSOS HUMANOS

ÁREA: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

MAYNARA HELLEN FERREIRA SILVA

RA: 20200784

**Recrutamento e Seleção: Um estudo de caso em uma escola de
Dança de Salão no Distrito Federal**

Brasília

2013

MAYNARA HELLEN FERREIRA SILVA

Recrutamento e Seleção: Um estudo de caso em uma escola de Dança de Salão no Distrito Federal

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Erika Costa Viera Gagliard.

Brasília

2013

MAYNARA HELLEN FERREIRA SILVA

**Recrutamento e Seleção: Um estudo de caso em uma escola de
Dança de Salão no Distrito Federal**

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a conclusão
do curso de Administração de Empresas
do UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília.

Orientadora: Erika Costa Vieira Gagliard.

Brasília, 16 de outubro de 2013

Banca Examinadora

Profa. Erika Costa Vieira Gagliard

Orientadora

Prof(a).

Examinador(a)

Prof(a).

Examinador(a)

Recrutamento e Seleção: Um estudo de caso em uma escola de Dança de Salão no Distrito Federal

Maynara Hellen Ferreira Silva

RESUMO

As organizações atuais têm se envolvido cada vez mais na tarefa de buscar e reter talentos, o que consiste em um processo de atração. Se de um lado as empresas necessitam captar pessoas, os indivíduos buscam entrar nas organizações. O presente estudo possui foco no processo de recrutamento e seleção de uma escola de dança de salão no Distrito Federal, com o objetivo geral de avaliar o processo de recrutamento e seleção. Por meio de entrevista semi-estruturada, observa-se a necessidade de investir em formação de parcerias com faculdades para diminuir o custo operacional com o recrutamento e usar cartazes com divulgação de vagas nesta escola, além de disseminar o site da empresa, onde há o espaço 'trabalhe conosco', assim como nas redes sociais. A diretora desta organização deverá efetuar um planejamento prévio com a descrição do cargo e aptidões necessárias para que se atinja o objetivo assim como elaborar um roteiro e aprimorar técnicas de seleção. Deste modo, o planejamento e a estruturação de todo o processo de recrutamento e seleção poderiam reduzir o significativo nível de dispensas de estagiários que ocorrem na empresa. O referencial teórico buscou identificar o processo de recrutamento e seleção, com seus conceitos, técnicas e tipos de recrutamento, a apresentação das respectivas vantagens e desvantagens, além da seleção de pessoas e suas técnicas.

Palavras-chave: Otimização. Processo de recrutamento e seleção. Escola de dança de salão. Distrito Federal.

1 INTRODUÇÃO

Serão explicados a delimitação temática, as justificativas pessoal, organizacional, social (econômico), a problemática, os objetivos geral e específicos, a metodologia e a estrutura desta análise.

As organizações estão cada vez mais à procura de novos colaboradores tanto para substituição quanto para elevação do seu quadro funcional, a fim de elevar seus resultados. Assim, têm se envolvido na tarefa de buscar e reter talentos, o que consiste em um processo de atração.

O processo de recrutamento e seleção demonstra que a organização reconhece e aprecia seus colaboradores. Como consequência, anima o desenvolvimento profissional, instiga os colaboradores a exercerem suas funções com mais zelo e incentiva o desenvolvimento de carreira organizacional.

Recrutar e selecionar candidatos com o perfil desejado para ocupar a vaga é o grande desafio das organizações, sendo imprescindível o conhecimento das técnicas de recrutamento e seleção para atrair e selecionar candidatos com habilidades, experiências e competências para o cargo.

A escolha por este tema deve-se pelo interesse quanto à forma como a diretora de uma organização de dança de salão recruta e seleciona seus funcionários.

Este assunto é de fundamental importância também para o crescimento da organização em epígrafe, buscando melhorar os serviços prestados e a contratação dos candidatos em conformidade com o perfil determinado.

A organização em tela, atuando em harmonia e seguindo os resultados desta pesquisa, terá maior aproveitamento de recrutamento e seleção, podendo assim aperfeiçoar e muito seus resultados, sendo benéfico também para a sociedade, a qual contará com as prestações de uma escola de dança com mais qualidade, o que será sentido também pelos seus usuários, além de emergir mais tributos transformados em benfeitorias para a cidade.

Pretende-se responder à indagação problemática: como otimizar o processo de recrutamento e seleção de uma escola de dança de salão no DF?

Tem-se como objetivo geral avaliar o processo de recrutamento e seleção da escola de dança. Para isto, é necessário percorrer os específicos: fazer um levantamento bibliográfico sobre o conteúdo, realizar uma entrevista com a responsável pelo processo seletivo e analisar a prática à luz da teoria.

As pesquisas empregadas são bibliográfica e campo. Aquela pela necessidade de estudo em obras de autores desta área e a de campo por meio da aplicação de uma entrevista semi estruturada, contendo oito perguntas abertas, aplicada à diretora da organização em tela.

O artigo em destaque se organiza assim: no primeiro tópico (Introdução), foram explicados a delimitação temática, as justificativas pessoal, organizacional, social (econômico), a problemática, os objetivos geral e específicos, a metodologia e a estrutura desta análise. No segundo, haverá breve esboço acerca do planejamento do processo seletivo, conceitos de recrutamento, além das técnicas e dos tipos de recrutamento interno e externo, a apresentação das suas respectivas vantagens e desvantagens, incluindo a seleção de pessoas e suas técnicas. No terceiro, será encontrado o método, ressaltando a empresa, a participante, o instrumento de coleta de dados e seu procedimento. Já no último será tratado da discussão e análise dos resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Convém apresentar um breve esboço quanto ao planejamento do processo seletivo, os conceitos de recrutamento, além das técnicas e dos tipos de recrutamento interno e externo, a exposição das suas respectivas vantagens e desvantagens, incluindo a seleção de pessoas e suas técnicas.

2.1 Planejamento do processo seletivo

O processo seletivo é a busca de adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem.

Segundo Chiavenato (2010), não são apenas as organizações que selecionam, pois as pessoas também escolhem as organizações onde pretendem trabalhar.

De fato, trata-se de uma escolha recíproca. As organizações escolhem as pessoas com base em seus valores organizacionais, as práticas de trabalho e as políticas antes traçadas por quem detém a estratégia empresarial. Desse modo, os trabalhadores, em contrapartida, aplicam seus esforços, competências, habilidades e atitudes antes e depois do processo de seleção, ou seja, firma-se um compromisso laborativo entre patrões e empregados.

Para Banov (2012, p. 17), o planejamento “tem como objetivo fazer uma previsão de vagas futuras que serão abertas, permitindo ações da organização antes desta abertura.” Para isso, faz-se necessária comunicação e divulgação de oportunidades de trabalho a fim de que todos saibam os procedimentos para atuação da empresa.

O levantamento do perfil ideal é uma ferramenta básica para o planejamento de um processo seletivo e apresenta um resumo das informações sobre o cargo e das competências profissionais exigidas, definindo o tipo de profissional que a organização deseja ter e pressupõe que este venha a contribuir para a organização (ALMEIDA, 2009).

O processo que antecede o recrutamento, para Lacombe (2011), é a definição do perfil do candidato e a descrição da função a ser exercida. O sucesso no processo de recrutamento depende de o perfil estar bem definido e de saber o que o candidato fará.

Após esboçar brevemente acerca do planejamento do processo seletivo, é essencial relatar os conceitos de recrutamento:

2.2 Recrutamento

2.2.1 Conceitos de recrutamento

Apresentar os conceitos de recrutamento é altamente relevante para este estudo por se tratar de esclarecimento de um vocábulo considerado chave para a melhor compreensão do artigo em mãos, pois está relacionado com o tema e com a problemática.

Recrutamento é definido por Lori *apud* França (2009) como um processo de buscar empregados no mercado de trabalho. No entanto, Flippo *apud* França (2009) foi ainda mais longe ao enfatizar que o recrutamento é um processo de buscar empregados, encorajá-los e estimulá-los a se candidatar a vaga em determinada empresa.

Recrutamento refere-se aos meios utilizados pelas empresas para a divulgação de suas vagas com o objetivo de atrair candidatos desejados, ou seja, atrair pessoas qualificadas para atender as necessidades da organização (BANOV, 2012).

Segundo Marras (2011), o recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização com o objetivo de abastecer o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da organização.

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos para atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização. É um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher – evidenciou Chiavenato (2009)

Faissal (2005, p. 69) emprega o vocábulo 'atração' para destacar mudanças na forma de atrair profissionais no mercado de trabalho, pesquisas brasileiras que estudam os fatores de atração, demonstram a imagem da empresa no mercado, seus benefícios, a oferta de desafios, a perspectiva de crescimento, clima organizacional favorece o interesse dos profissionais mais do que a remuneração.

Recrutamento é uma atividade que cabe a área de recursos humanos, com a finalidade de divulgar as vagas de empregos oferecidas pela organização no mercado de trabalho ou ainda buscar pessoas no próprio quadro de funcionários da empresa, caso seja possível e viável um remanejamento.

O recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e de comunicação que tem como objetivo divulgar vagas de emprego, atrair candidatos qualificados e atrair competências necessárias para a empresa.

Logo, recrutamento é o processo de atrair o maior número de candidatos, com o perfil desejado para uma vaga em aberto.

Depois de apresentar os conceitos de recrutamento, chegou o momento de verificar os conceitos das técnicas de recrutamento:

2.2.2 Técnicas de recrutamento

Para Carvalho, Passos e Saraiva (2008), é necessário identificar as fontes mais produtivas para encontrar os candidatos que atenderão às necessidades da empresa.

As fontes de recrutamento mais utilizadas que conseguem suprir de maneira geral as necessidades das organizações, segundo Marras (2011), são: funcionários da própria empresa, bancos de dados internos, indicações, cartazes (internos e externos), entidades (sindicatos, etc.), universidades, outras empresas, consultorias de *outplacement* ou *replacement*, agências de emprego, mídia (anúncios classificados, rádio, televisão etc.), consultorias e *headhunters*.

Com a explicação acima, entende-se que as técnicas de recrutamento são os métodos utilizados pelas organizações para divulgar a existência de uma oportunidade de trabalho tanto interna quanto externamente para abastecer o processo seletivo da empresa.

Seguindo as técnicas, agora é notório abordar os tipos de recrutamento:

2.2.3 Tipos de recrutamento

Ter profissionais competentes dentro da organização é um dos grandes desafios para a gestão de pessoas. Por isso, a escolha do tipo correto de recrutamento torna-se imprescindível para a organização.

Como o recrutamento é o processo pelo qual a organização atrai candidatos com potencial para preencher os cargos disponíveis é imprescindível destacar que este processo pode ser executado de duas maneiras: o recrutamento interno e externo:

2.2.3.1 Recrutamento interno

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), o recrutamento interno é caracterizado pela procura de candidatos que já fazem parte da empresa, valorizando e motivando os recursos humanos internos.

A divulgação das vagas em aberto é feita por meio de memorandos internos ou cartazes com as características exigidas pelo cargo, solicitando aos candidatos que envie seus dados para análise ou compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se (MARRAS, 2011).

Caso a organização opte pelo recrutamento interno e seus critérios sejam bem definidos, os funcionários serão estimulados a alcançar a excelência, entendendo a importância dos conhecimentos como forma de ampliação de competências.

Milkovich e Boudreau (2000), o recrutamento refere-se à movimentação dos empregados entre diferentes posições na organização.

Para Banov (2012), a organização pode fazer a divulgação das vagas por meio de sua rede virtual interna (intranet), veículos internos de comunicação [jornal interno, cartazes na organização ou pelo banco de recursos humanos na empresa].

O recrutamento interno se realiza por meio de políticas da empresa, relacionada à área de cargo e carreiras. A organização pode remanejar seus funcionários verticalmente (se este for promovido), horizontalmente (se for transferido) ou na diagonal (se for transferido com promoção). Na promoção, o empregado é convidado a exercer outra função, geralmente com novas exigências e responsabilidades; e, no remanejamento de pessoal, o funcionário deve estar preparado para exercer qualquer cargo na organização, preparado para cobrir faltas e assumir cargos hierárquicos superiores.

O recrutamento interno prioriza os funcionários internos da organização para o preenchimento da vaga, ou seja, buscará na própria organização os candidatos para ocupar as vagas.

2.2.3.1.1 Vantagens do recrutamento interno

Para que a organização adote o recrutamento interno é essencial que se conheça as vantagens e as desvantagens desse procedimento. As primeiras serão comentadas agora.

O recrutamento interno consiste em um método mais econômico e mais rápido para a organização por ser feito dentro da própria organização e os funcionários estarem adaptados à cultura organizacional. Cria uma relação positiva entre empregado e empresa, pois a organização propicia oportunidade ao público interno (BANOV, 2012).

O recrutamento interno apresenta-se como um tipo com maior índice de validade e de segurança, porque o candidato já é conhecido e as informações cadastrais estão sistematizadas como, por exemplo, o período de experiência, o grau de integração e o engajamento na organização. Desse modo, a margem de erro é minimizada, devido ao grande volume de informações a respeito dos funcionários, armazenadas em bancos de dados (CARVALHO, PASSOS, SARAIVA, 2008).

As vantagens do recrutamento interno são: recruta os conhecidos e estão por dentro da cultura organizacional, é mais rápido e econômico, aproveita investimento de treinamento, mostra aos colaboradores que há chance de promoção na organização, estimula a preparação para a promoção e demonstra valorização do pessoal que já compõe o quadro funcional.

2.2.3.1.2 Desvantagens do recrutamento interno

O processo de recrutamento interno tem seus pontos negativos ou suas desvantagens, como por exemplo o bloqueio da entrada de novas ideias, requerendo colaboradores muito bem preparados e que estes conheçam bem todas as áreas da organização. Existe a manutenção do *status quo*, reduzindo assim a possibilidade de inovação, além de não aproveitar o elemento externo França (2009).

Há o risco de não haver oxigenação na empresa, pois ainda que os funcionários tenham capacitações constantes, continuam com os mesmos problemas e situações que podem requerer a prospecção de ideias criativas que poderiam vir facilmente do ambiente externo à organização (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

O recrutamento interno deve ocorrer em momento adequado e com reais condições de desenvolvimento dos colaboradores, pois a ausência deste quesito poderá causar descrédito, desinteresse, apatia e até o desligamento dos funcionários do quadro da organização (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

Em certos casos, as organizações que administram incorretamente o processo de seleção interna tendem a promover funcionários apenas para demonstrar que há um processo de ascensão profissional sem o respectivo nível de conhecimento dos colaboradores adequado às exigências do trabalho.

Entende-se que as desvantagens do recrutamento interno são exigir potencial de desenvolvimento para promoções, podendo gerar conflitos de interesse entre os colaboradores não promovidos, podendo conduzir a uma acomodação, principalmente se não tiver critérios justos e transparentes de promoção, podendo gerar atitudes negativas dos colaboradores não promovidos, insuficiência de recursos humanos internos, reduzindo a possibilidade de inovação e novas ideias na empresa.

2.2.3.2 Recrutamento Externo

Há o recrutamento externo quando a organização abre o processo de recrutamento a candidatos externos à organização – comentam Sobral e Peci (2008).

A organização busca fora de seu quadro de funcionários quem é qualificado para o preenchimento da vaga. Recomenda-se que seja utilizado após a avaliação da possibilidade de se fazer um recrutamento interno.

2.2.3.2.1 Vantagens do recrutamento externo

O recrutamento externo possui vantagens que devem ser avaliadas, levando em conta o contexto no qual a organização está inserida no momento. Normalmente, os custos do recrutamento externo são maiores, porém - se escolhidos os recursos de divulgação ideais - o tempo para se obter currículos suficientes para o processo de seleção tornar-se-á significativamente rápido.

Propicia experiências novas para organização, cujos candidatos muitas vezes já foram treinados por outras empresas e possuem novas habilidades, novos talentos e tudo isso enriquece o quadro funcional e a cultura organizacional. É importante para as empresas terem pessoas motivadas com ideias novas para somar aos talentos da organização (BANOV, 2012).

As vantagens do recrutamento externo são permitem sangue novo para a empresa, aproveitando investimento de treinamento de outras empresas, promovendo a criatividade e inovação com ideias de fora, sacodindo o *status quo* da empresa, possibilitando a inovação da composição das equipes de trabalho, ou seja, propaga a diversidade dentro da equipe.

2.2.3.2.2 Desvantagens do recrutamento externo

Assim como o recrutamento interno o recrutamento externo apresenta algumas desvantagens: é mais demorado que o recrutamento interno, devido ao tempo despendido com a escolha das fontes, horas gastas na triagem inicial, no encaminhamento a seleção, análise da documentação exigida, entre outras (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

É menos seguro, pois os candidatos são relativamente desconhecidos. As organizações normalmente admitem por meio de um contrato por um período experimental, no qual se avalia o desempenho do empregado para posterior efetivação. A monopolização das vagas e das oportunidades dentro da organização pode frustrar os funcionários atuais da organização que veem como barreiras as oportunidades e empecilho para o seu crescimento profissional na organização (CHIAVENATO, 2009).

Afeta a política salarial uma vez que a organização pode ter que admitir um candidato com um salário mais elevado, principalmente quando a oferta e procura estão em desequilíbrio, criando um desconforto para os atuais empregados da empresa, tendo que rever as faixas salariais. Quando monopoliza as vagas pode frustrar o pessoal, sinalizando barreiras a carreiras dos funcionários.

2.3 Seleção de pessoas

Ao finalizar o recrutamento, inicia-se o processo de seleção. Este é o momento em que a organização seleciona dentre os candidatos recrutados aqueles que melhor se adequam e se resumem na escolha do candidato mais preparado.

Nem sempre esta é uma etapa fácil, pois é possível ter muitos com bons níveis concorrendo para a mesma vaga ou o contrário.

2.3.1 Conceitos de seleção

Este tópico descreve o que significa seleção, vocábulo obrigatório em um processo seletivo. Por esta razão seus conceitos serão vistos em diante:

Chiavenato (2009) conceitua seleção como a escolha do homem certo para o cargo certo. Já Banov (2012, p. 43) afirma que “se as pessoas são diferentes e as empresas também, buscar a pessoa certa para o lugar certo é o objetivo básico do processo de seleção.”

França (2009) descreve a seleção de pessoal como uma escolha entre os candidatos mais adequados à vaga por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.

Ainda de acordo com Chiavenato (2010), a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro, permitindo que algumas pessoas que possuam as características desejadas pela organização possam ser aproveitadas.

2.3.2 Etapas do processo de seleção

Para Banov (2012), as etapas completas de um processo de seleção são: análise de currículo, entrevista, aplicação de testes, dinâmicas de grupo e exame médico específico.

França (2009) explica que a combinação de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato. Assim, o processo de seleção inicia-se com uma triagem feita pela análise de *curriculum* e entrevista. Após esta fase, pode-se incluir provas de conhecimento, testes psicológicos, técnicas de simulação e a entrevista final. No processo de seleção, os candidatos recrutados serão avaliados para saber se possuem as competências necessárias para ocupar a vaga, levando em consideração as diferenças individuais, a cultura organizacional, o cargo, os objetivos organizacionais que, ao serem combinados, tentam ajustar o processo pessoa – empresa.

De acordo com França (2009, p. 36), “conhecer aspectos relacionados com a personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para ambos, organização e empregado.”

A entrevista final ou a escolha do candidato é de responsabilidade do setor ou pessoa que requisitou o processo de seleção.

2.3.3 Técnicas de Seleção

Estas auxiliam o responsável pelo processo seletivo a escolher o candidato e reduzir a possibilidade de erros na escolha. Para Fernandes (2013), a seleção é um processo preditivo em que se procura antever o desempenho do candidato frente à sua atividade na empresa. Conforme a importância da vaga e o número de candidatos, algumas ou muitas técnicas de seleção serão utilizadas e normalmente são aplicadas mais de uma técnica de seleção.

Neste trabalho, serão abordadas as seguintes técnicas de seleção:

2.3.3.1 Entrevista

Trata-se do momento de conhecer o candidato e aprofundar as informações sobre ele com a oportunidade de este expor suas qualificações e expectativas, além de conferir se o candidato adequa-se ao que a organização necessita.

Para Chiavenato (2009), a entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma pessoa está interessada em conhecer melhor a outra. Assim, para evitar que ocorram omissões ou distorções da entrevista, é necessário treinar o entrevistador e construir o processo de entrevista. O treinamento do entrevistador deve assegurar que o entrevistador fuja de seus preconceitos, evitando perguntas-armadilhas e se atentando ao que está sendo debatido, não utilizando perguntas afirmativas que possibilitem respostas do tipo 'sim' ou 'não', encorajando o entrevistado a fazer indagações sobre a organização e não tomando muitas anotações durante a entrevista – salienta Chiavenato (2009).

Segundo Marras (2011), a entrevista de seleção pode ser dividida em sua metodologia em estruturada e não-estruturada. A entrevista estruturada baseia-se em algo previamente planejado, ou seja, as etapas que serão cumpridas durante a entrevista, sendo um método que oferece padronização e sistematização e possibilita melhor comparação de resultados dentre os diversos candidatos. A entrevista não-estruturada não segue um padrão determinado e somente registra fatos e informações. Tem como vantagem a liberdade do entrevistador em explorar diversas perspectivas de análise dos candidatos.

Compreende-se ser o processo de coleta de informações por meio do encontro entre entrevistadores e entrevistados, o que permite esclarecer dados que não estejam claros no currículo. É o momento em que ocorre o contato direto com o candidato. Também consiste em um método importante de seleção, mas não deve ser algo feito isoladamente, pois há outras possibilidades de combiná-la com diversas técnicas e garantir uma escolha adequada.

Agora, será abordada a prova de conhecimentos ou capacidade como instrumento de avaliação de candidatos:

2.3.3.2 Provas de conhecimentos ou capacidade

De acordo com Chiavenato (2009), as provas de conhecimento são instrumentos para avaliar as habilidades e conhecimentos adquiridos por meio de estudo para medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo.

Para Fernandes (2013), as provas de conhecimento são objetivas e não são adequadas para prever o aspecto comportamental do candidato, sendo condição básica num concurso público, pois permitem a seleção dentro um conjunto grande de candidatos. As provas de conhecimento são aplicadas para medir o grau de capacidade ou habilidades de um candidato para desenvolver determinadas tarefas exigidas pelo cargo como provas de contabilidade, informática, direito e teste de direção, digitação, operações de máquinas, cálculos matemáticos.

Segundo Almeida (2009), a elaboração de provas de conhecimentos é um processo demorado que requer conhecimento, habilidade e técnica e devem ser observados a pertinência do edital com o conteúdo das provas, os assuntos relevantes, as questões bem elaboradas e em nível adequado às vagas oferecidas.

Outra forma de selecionar candidatos consiste em testes psicológicos:

2.3.3.3 Testes psicológicos

França (2009, p. 44) contribui para esta análise: “são instrumentos padronizados que servem de estímulo a um comportamento por parte do examinado”. Assim, os testes psicológicos coletam dados indiretos do candidato, levantando suas habilidades e características básicas, sendo uma técnica complementar para convalidar as outras etapas de seleção.

Os testes psicológicos podem ser padronizados ou adaptados. No primeiro tipo, as respostas são catalogadas e após conferência no gabarito tem-se o perfil do candidato. No segundo tipo, os testes são feitos para uma determinada realidade e não possuem um catálogo de respostas ou critério único – é o que pensa Banov (2004).

Fernandes (2013) explica que os testes psicológicos podem ser utilizados em processo seletivo baseados em competências que deseja avaliar, sobretudo atitudes e habilidades.

Segundo Marras (2011), os testes psicológicos podem ser de aptidões e de personalidade. Os testes de aptidões buscam características naturais do candidato como aptidões mecânicas, mensais e visuais. Já os testes de personalidade são utilizados para conhecer o perfil comportamental do candidato como, por exemplo, o teste Wartegg e Rorschach.

Os testes psicológicos permitem avaliar características específicas do indivíduo relacionadas à sua personalidade e aptidões para realização de tarefas.

Em seguida será abordada a dinâmica de grupo.

2.3.3.4 Dinâmica de grupo

De acordo com França (2009, p. 44), a dinâmica de grupo “envolve jogos de grupo, com situações estruturadas ou não ao cargo, em que os integrantes interagem.” Trata-se de uma fase expositiva em que os candidatos são colocados frente a frente em suas atitudes, que são postas à prova. Tem como vantagem ser uma técnica em que as discussões são postas de forma espontânea.

Ainda segundo França (2009, p. 44), “a prática apresenta diversos usos organizacionais, entre os quais estão levantamento de problemas; discussão e solução de questões polêmicas, seleção e treinamento. Desse modo, a dinâmica de grupo revela-se uma técnica de previsão das atitudes dos candidatos frente aos desafios reais vividos na organização por quem avalia de forma ampla a capacidade verbal, psíquica e social do candidato de forma objetiva.

Vale notar a necessidade de se ter profissionais especializados em dinâmicas de grupo para ter controle das situações postas aos candidatos sem deixá-los presos, ou seja, suas opiniões deverão ser ouvidas. Diante disso, cada técnica busca informações sobre os candidatos. Quanto maior o número de técnicas mais informações serão captadas e, além disso, cada técnica deve ser de domínio completo dos profissionais que avaliarão os candidatos.

Após a fase de seleção, os candidatos estarão aptos à admissão na empresa.

3 MÉTODO

Nesta fase, será descrito o método, ressaltando a empresa, a participante, o instrumento de coleta de dados e seu procedimento.

3.1 Empresa

O trabalho aborda o processo de recrutamento e seleção de uma escola de dança no Distrito Federal, cujas atividades baseiam-se principalmente no ensino da dança de salão. Além disso, a empresa desenvolve, também, projetos como o "ABC da Dança" com o apoio do FAC - Fundo de Apoio à Cultura.

Assim, a empresa oferece a prestação de serviços de ensino de dança de salão com turmas regulares ou aulas particulares de: Bolero, Soltinho Samba, *Zouk*, *Tribal Fusion*, Forró, Dança Vital, Tai-chi-chuan, alongamento, dentre outros.

A missão da organização é atuar na promoção da qualidade de vida e do desenvolvimento humano, como espaço educacional, artístico e cultural em parcerias com outros agentes afins.

Atuando desde 1997 no mercado da dança de salão em Brasília, atualmente a organização está passando por reestruturação administrativa com ampliação da área de negócio inicial. O novo plano de negócios contempla um novo espaço que poderá reunir diversas atividades necessárias ao desenvolvimento psicomotor do ser humano, incluindo práticas integrativas para a terceira idade.

A diretora acredita que a “creche” para a terceira idade é um nicho de mercado com observância das novas tendências que procuram investir na junção de saúde e lazer.

A organização possui em sua estrutura organizacional uma diretora, 13 professores de dança, quatro monitores, duas recepcionistas, cinco estagiários e um auxiliar de serviços gerais. Seus concorrentes diretos são as academias Marcelo Amorim, Emmanuel Sócrates e Alex Gomes.

3.2 Participantes

As informações foram obtidas com a diretora da organização, responsável pelos processos seletivos.

3.3 Instrumento de coleta

O instrumento utilizado foi uma entrevista semiestruturada com roteiro, aplicado à diretora da escola de dança, possuindo oito perguntas abertas a respeito do processo de recrutamento e seleção da empresa.

Entre outros, o objetivo da entrevista era o de verificar a proximidade da prática utilizada no processo seletivo com o referencial teórico estudado. O roteiro das perguntas encontra-se no apêndice.

3.4 Procedimento de coleta

Foi obtida por meio de entrevista com a diretora da organização em 13 de setembro de 2013 nas dependências da escola de dança, na parte da manhã, com duração de, aproximadamente, 30 minutos.

O tratamento e análise dos dados foram obtidos de caráter qualitativo, pois teve uma abordagem de compreensão do problema de recrutar e selecionar candidatos na organização de dança de salão no DF, conforme lição de Gil (2010).

Na aplicação da entrevista, foram utilizados o roteiro da entrevista, um gravador, um bloco de anotações e uma caneta.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Quanto ao planejamento do processo seletivo a diretora afirma nunca ter realizado. Para Lacombe (2011), o êxito no processo de recrutamento se deve ao fato de o perfil do candidato ser bem definido assim como a descrição das tarefas com o objetivo de facilitar o recrutamento, a seleção e o reposicionamento das pessoas para cada função.

Antes de começar o planejamento do processo seletivo deve-se avaliar a necessidade real da contratação, verificando se existe a possibilidade de suprir a falta de pessoal como por exemplo o rodízio e treinamento de funcionários e a formação de equipes de trabalho e traçar o perfil ideal do candidato, servindo de ponto de partida para todo o processo seletivo (ALMEIDA, 2009).

Questionada sobre o tipo de recrutamento executado pela empresa, a diretora afirmou que [quando observa a necessidade de contratar um professor ou auxiliar de limpeza] pede indicação e (havendo a necessidade de contratar estagiários) solicita à agência Bred de bolsas de estudos e estágio, ou seja, verificou-se que a escola de dança de salão utiliza o recrutamento externo de colaboradores.

Embora o recrutamento externo seja mais oneroso e demorado para a empresa, apresenta vantagens: capta pessoas com novos conhecimentos, habilidades e expectativas, renova a cultura organizacional, aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e incentiva a interação da organização com o mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2010).

O uso de agências de recrutamento são medidas mais práticas quando não se tem uma área de Recursos Humanos, pois essas agências “filtram” informações essenciais como a descrição do cargo a ser preenchido, a especificação de técnicas e ferramentas de seleção e acompanhamento contínuo de todo o processo, incluindo o aviso ao candidato caso haja rejeição de seu perfil (CHIAVENATO, 2010).

De fato, a escola de dança passa por uma reestruturação e atrair pessoas de perfis variados poderá trazer um ganho em inovação, ideias e conhecimentos para o empreendimento, o que corrobora com a luz da teoria de França (2009).

Foi possível perceber que a entrevistada desconhece as técnicas de recrutamento, mas faz uso de duas técnicas importantes de recrutamento externo observadas durante o processo de coleta de dados: uso de agências de emprego e indicações.

Os estudos indicam que as principais técnicas de recrutamento são: anúncios em jornais e revistas especializados, agências de recrutamento, contatos com escolas, universidades e agremiações, cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação de candidatos por indicação de funcionários, consultas aos arquivos de candidatos, recrutamento virtual, bancos de dados ou bancos de talentos (CHIAVENATO, 2010).

Quanto à primeira técnica utilizada pela entrevistada (indicação), segundo Lacombe (2011), deve ser feita por pessoas confiáveis e com certo grau de comprometimento com a organização, com a indicação de pessoas com perfil adequado para o cargo. O assunto fica restrito a um determinado grupo de pessoas que colabora no recrutamento do candidato.

De fato, nesta escola de dança de salão procura-se firmar parcerias com professores de dança selecionados por indicação e possuem perfil dinâmico, criativo, com experiência e que busquem atingir os objetivos organizacionais e tenham experiência.

Quanto à segunda técnica utilizada, à luz da teoria de Lacombe (2011), se a organização não dispõe de pessoal para recrutar e selecionar pessoas em função de seu porte ou tamanho as empresas especializadas consistem em uma boa alternativa, porque possui amplo cadastro de candidatos, atendimento especializado para as empresas-cliente.

Chiavenato (2009) cita quatro vantagens para a utilização de agências como veículo de recrutamento: todo atendimento e a triagem dos candidatos são processados pela agência, rapidez, confidencialidade, facilidade para o candidato.

Tanto Chiavenato (2009) quanto Lacombe (2011) corroboram com a ideia de que a cobrança de taxas encarece o processo de recrutamento.

Na quarta pergunta, a entrevistada afirmou também não conhecer as técnicas de seleção, mas - no decorrer do diálogo - percebe-se que ela emprega a entrevista, que é a técnica de seleção mais comum. O selecionador < antes de começar a entrevista > deve fazer um planejamento e um roteiro de perguntas, abordando os pontos abordados durante a conversa, cujo objetivo é observar e checar as informações do currículo bem como observar o candidato – é como observa Lacombe (2011).

A entrevista requer uma etapa de planejamento que orientará todo o processo de seleção, devendo obter o maior número de informações sobre a empresa, o cargo e o perfil ideal do candidato à vaga (ALMEIDA, 2009).

De acordo com França (2009), para se fazer a seleção do candidato recrutado é necessário utilizar instrumentos como a entrevista, testes psicológicos, técnicas vivenciais, provas de conhecimentos, dentre outros. Normalmente, escolhe-se mais de uma técnica de seleção, sendo que cada técnica pode auxiliar as demais na coleta de informações sobre o candidato.

Chiavenato (2009) diferencia a entrevista de seleção da entrevista de triagem, pois esta última é rápida e superficial e serve apenas para separar os candidatos que continuaram no processo, podendo ser feita pelo telefone. Já a entrevista de seleção é uma interação entre o entrevistado e o entrevistador, onde se aplica algum estímulo esperando conhecer a reação da pessoa.

A quinta indagação deseja saber os tipos de entrevistas utilizadas para selecionar um candidato e foi detectado que a diretora da escola de dança utiliza a entrevista semiestruturada, já que as perguntas surgem durante a “conversa” e não há um roteiro definido bem como um planejamento. Segundo Roesch (1999), as entrevistas semiestruturadas são abertas e permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva.

Ainda segundo Roesch (1999), deve haver uma lista de tópicos para condução da entrevista, pois entrevistas totalmente sem estrutura não são recomendadas.

Para Chiavenato (2009), a entrevista não diretiva ou não estruturada não possui roteiro e o entrevistador fica livre para iniciar do ponto que achar melhor e o entrevistado pode fazer interrupções durante a entrevista.

A próxima pergunta aborda questões de espaço físico onde as entrevistas serão conduzidas. As entrevistas são usualmente em ambientes com cadeiras dispostas frente a frente onde se possa ver as reações físicas do candidato (expressão facial e corporal), mas podem ser feitas também em bares, cafés e restaurantes, viagens, dentre outros, conforme Grigoletti (2012).

Ainda segundo Grigoletti (2012), é importante que o entrevistador desenvolva a habilidade de fazer perguntas e de ouvir as respostas que vem dos gestos, da fala e dos movimentos.

Ao contrário, Chiavenato (2009) afirma que o local deve ser confortável e privativo, sem ruídos, interrupções e isolado da presença de pessoas que possam interferir no andamento da entrevista. No caso da entrevistada, as entrevistas são normalmente realizadas em sala de aula.

A responsável pelo recrutamento e seleção da organização de dança seleciona os candidatos por meio de critérios de desempate como empatia e personalidade similares à entrevistada. Trata-se de um ponto negativo em função de as pessoas não possuírem por vezes as características exigidas para o cargo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A entrevista semiestruturada com a diretora da organização demonstrou que há melhores formas de identificar e selecionar talentos à luz da teoria de Chiavenato e Lacombe.

Recomenda-se a formação de parcerias com faculdades e universidades para diminuir o custo operacional com o recrutamento e utilizar cartazes para divulgação de vagas na própria escola de dança, sendo uma forma de recrutamento de baixo custo, além do sítio da organização onde há o espaço “trabalhe conosco”, assim como as redes sociais como o Facebook, por exemplo.

A diretora da organização deverá efetuar um planejamento prévio com a descrição do cargo e aptidões necessárias para que se atinja o objetivo assim como elaborar um roteiro e aprimorar técnicas de seleção.

Este trabalho poderá contribuir para o melhor entendimento das técnicas de recrutamento e seleção, pois a gestora tem a decisão em contratar e o presente trabalho poderá ser o passo inicial para que comece a se aprimorar em como selecionar pessoas capazes de aderir aos objetivos da organização.

Os resultados da pesquisa mostraram que o processo de recrutamento e seleção na escola de dança podem ser melhorados e pode-se atrair talentos para a escola de dança, pois os profissionais poderão se comprometer com os objetivos da organização.

Entendeu-se no estudo em epígrafe que há muitos estudos e vasta bibliografia quanto ao recrutamento e seleção, mas as organizações podem não estar aptas a recrutar e selecionar a pessoa certa para a vaga certa, o que pode gerar prejuízos de tempo e recursos financeiros, humanos e materiais. Assim, o planejamento e a estruturação de todo este processo de recrutamento e seleção poderiam reduzir o significativo nível de dispensas de estagiários que ocorrem na empresa.

Para resolver o problema, a diretora da escola poderá estudar mais a respeito do assunto e sugestões, podendo otimizar o processo de recrutamento e seleção.

Preferindo a necessidade de realizar uma descrição detalhada dos cargos, ou seja, as funções a serem desempenhadas devem ser bem delineadas e a diretora da escola deverá melhorar as técnicas de seleção, usando outras técnicas de recrutamento como uso de cartazes, parcerias, internet e buscar consultoria de profissionais qualificados e fazer sempre um planejamento da condução do processo completo.

Baseado em pesquisa bibliográfica foi possível avaliar o processo de recrutamento e seleção da escola de dança e verificar as deficiências e carências de pessoal, justamente porque a diretora da escola não detém conhecimentos de recrutamento e seleção de candidatos, o que acarreta prejuízos de tempo e recursos, o que mostra que não há um resultado satisfatório no processo seletivo, ou seja, não há a contratação satisfatória da pessoa ideal para ocupar o cargo existente. O objetivo foi alcançado, pois durante o trabalho foram evidenciadas técnicas para selecionar e recrutar candidatos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**: com foco em competências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani e SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e Seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos na organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- FAISSAL, Reinaldo. **Atração e seleção de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão Estratégica de Pessoas com foco em competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos - PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRIGOLETTI, Áurea. **Faça do recrutamento e seleção de pessoas o seu melhor investimento**: se pessoas são o mais importante ativo de sua organização, como não investir no processo de busca das mesmas? Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ---ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração** – Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Ática, 1999.
- SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

APÊNDICE - ENTREVISTA

1. Como é feito o planejamento do processo seletivo?

2. Quais os tipos de recrutamento mais utilizados nesta empresa?

3. Quais as técnicas de recrutamento utilizadas?

4. Quais são as técnicas de seleção aplicadas nesta empresa?

5. Quais os tipos de entrevista para selecionar um candidato?

6. Qual é o local utilizado para fazer a entrevista?

7. Se vários candidatos apresentarem condições para ocupar a vaga, quais critérios de desempate são empregados?

8. Como o processo seletivo é finalizado?
